



TITLE:

韓国の30大財閥と「企業グループ」

AUTHOR(S):

鄭, 安基

CITATION:

鄭, 安基. 韓国の30大財閥と「企業グループ」. 經濟論叢 1999, 164(3): 32-61

ISSUE DATE:

1999-09

URL:

<https://doi.org/10.14989/45297>

RIGHT:

經濟論叢

第164巻 第3号

-
- 情報経済学の可能性……………吉 田 和 男 1
- 韓国の30大財閥と「企業グループ」……………鄭 安 基 32
- 転換期における中国の自動車流通システム……………劉 芳 62
- イギリス公務部門の人事管理変化と
ホワイトカラー組合の機能(1)……………松 尾 孝 一 84
- 廃棄物広域処理の経済性と財政構造(1)……………八 木 信 一 105

学 会 記 事

平成11年9月

京 都 大 学 経 済 学 會

韓国の30大財閥と「企業グループ」

鄭 安 基

I 課 題

従来、韓国の財閥研究は、公正取引委員会および韓国銀行監督院が、経済力集中抑制策の一環として毎年4月に指定・発表してきた「30大規模企業集団」あるいは「30大系列企業群」を無批判的に「30大財閥」として捉える、いわゆる「30大企業集団」＝「30大財閥」という立場からの研究であった。しかし、実際に「30大企業集団」の全体像を眺めてみると、一口で「30大」といっても上位4集団とそれ以下の集団の間には「所有」と「多角化」の面での多様な形態の企業集団（財閥）が存在し、そもそも対等なレベルで同じ「企業集団」として捉え切れない実態が明らかになっている。たとえば、30大企業集団のうち、上位4大企業集団を取り上げて、その所有と組織構造を具体的に検討してみると、「オーナーと家族・同族を頂点として、複数の産業部門にまたがる複数の中核企業から成る多角的な〈企業集団〉」として捉えることが可能となったのである¹⁾。

そこで、本稿では、30大企業集団のうち、今度は上位4大以下の企業集団である斗山、ハンソル、暁星、東国製鋼の4グループを取り上げてみよう。結論を先取りしていえば、本稿の対象となる斗山、ハンソル、暁星、東国製鋼の4グループは、上位4大「企業集団」とは明確に峻別できる構造、すなわち「一つの産業体系の枠内で一つの中核企業を頂点として形成された企業の集合体で

1) 拙稿「韓国〈4大企業集団〉の所有と組織構造」『調査と研究』第21号，2001年4月，掲載予定。

ある〈企業グループ〉として捉えることができる。以下では、従来の企業集団分析における「企業グループ」の理論的な根拠を踏まえ、4グループの所有および組織構造について具体的に検討してみよう。

II 現代「企業」一般としての「企業グループ」

——なぜ上位4大以下の「企業集団」を問題とするのか——

現代の日本経済は、系列で埋められた「系列資本主義」²⁾あるいは法人間の相互株式所有による「法人資本主義」³⁾ともいわれてきた。それは、現代日本「企業」のあり方が、実際には親会社の傘下に数多くの関係会社を擁した一個の経営統合体である「企業グループ」となっていること、あるいは大企業が寄り集まって「六大企業集団」を形成していることなどに端的に表われている⁴⁾。以下では、こうした現代日本の企業集団形成史に関して戦前・戦後を貫く理論的な整理をしてみよう。

従来、戦前・戦後の日本経済における企業集団の形成史研究は「戦前の財閥」「戦後の企業集団」という枠組で語られることが多かった⁵⁾。しかし、そこには二つの捉え方が存在する。二つの捉え方の違いは、いわゆるコンツェルン概念の理解の違いに求めることができる。

その一つは、主に総合財閥（三井、三菱、住友）に注目して、戦前の財閥＝コンツェルンを「より少ない資本によるより多くの産業資本の支配」を目指す「産業横断的な組織体」⁶⁾とする理解である。また、そのような視点から、戦後の企業集団について「多様な業界の有力企業が相互に株式を持合うことに

2) 島田克美『系列資本主義』日本経済新聞社、1993年。

3) 奥村宏『法人資本主義』御茶の水書房、1984年。

4) 下谷政弘『日本の系列と企業グループ』有斐閣、1993年。

5) たとえば、橋本寿朗・武田晴人編『日本経済の発展と企業集団』東京大学出版会、1992年。下谷政弘の書評、橋川武郎『日本の企業集団』『経済史学』第33巻第2号、1998年。

6) 柴垣利夫『日本金融資本分析』東京大学出版会、1965年、331ページ。橋川武郎『第一次世界大戦後の日本におけるコンツェルン形成運動の歴史的意義』『青山経営論集』第22巻第1号、1987年。

よって成立した集団で、大株主会として社長会をもつ⁷⁾という定義を与え、旧財閥系の集団を中心的に取り上げて「戦後型企業集団」の諸特徴である株式相互持合い、社長会、共同投資、系列融資、集団内取引、包括的な産業体系という「六つの標識」による企業集団の構造と行動および形成契機に注目してきたのである。これは、「戦前の財閥→戦後の企業集団」という、いわば単線的な理解にもとづいた捉え方である。

一方、それに対してもう一つの捉え方は、現代資本主義の出発点である1930年代の日本経済の重化学工業化への構造的転換という歴史的舞台において誕生した「新興コンツェルン」を一つの生産力の単位＝企業形態として捉え直すことから始まった、いわゆる「企業グループ」⁸⁾論という捉え方である。ここで「企業グループ」とは、親会社の「本業」を中心として多角的に展開した事業、あるいは親会社の「本業」を垂直的に補完する役割（親会社への原材料の供給、製品の再加工、販売・流通サービス、運輸、研究開発など）を担う多数の子会社群から成り立つ一つの有機的な企業集合体である。すなわち、現代企業を一つの生産体系の中で事業的関連性を追求する有機的統合体（「企業グループ」）として捉える見方である。そして、1930年代に登場した新興コンツェルンを「企業グループ」形態の最初に位置づけたのである。

しかも、従来の新興コンツェルン研究は、新興コンツェルンをもっぱら五つ（日産・日窒・森・日曹・理研）に限定し、さらにそれらを総合財閥との並列的な比較視点から捉えようとしてきた。しかしながら、1930年代に発展した新興コンツェルンは五つだけに限らず、またそれらは総合財閥とはそのまま比較しうる「企業集団」ではなく「企業グループ」であると規定したのである。

他方、「企業集団」に関しては、それらの形成時期、株式相互持合い状況、集団内持株比率、社長会のメンバーシップなど、先発三集団と後発三集団との

7) 橋川武郎「戦後型企業集団の形成」（橋本・武田編、前掲書）、259ページ。こうした企業集団の定義については、その先駆的な研究として奥村宏『新・日本の六人企業集団』ダイヤモンド社、1983年。

8) 下谷政弘「新興コンツェルンと企業グループ」『経済論叢』第137巻第2号、1986年。

間にはかなりの相違点が存在する。とはいえ、企業集団には、集団内のコントロールタワーもなく、かつメンバー企業の独立性が高いなど戦前の財閥とは明確に区別される存在である。すなわち、「企業集団」は、「企業グループ」をキー概念として把握すべきあって、戦前・戦後を貫く複線的・連続的な捉え方による「重層的な構造」を明らかにしたのである⁹⁾。

以上、これまでの「戦前の財閥→戦後の企業集団」という捉え方は、現代日本における企業集団や企業間関係についての「日本特殊論」という閉鎖的な枠内での議論であった。反面、「企業グループ」をキー概念とする捉え方は、「最初に企業グループがあり、そして、それらの内のいくつかがさらに集まって〈企業集団〉を形成している」¹⁰⁾という動態的かつ構造的な認識にもとづいている。しかも、「企業グループ」というものは、単に日本だけに限らず世界各国における現代企業の普遍的な存在形態である。したがって、各国における企業集団の特殊性とは、こうした「企業（企業グループ）」というものが、さらにその上のレベルでどのような結集形態の「集団」を形成しているかという問題にかかわることとなる¹¹⁾。これは、従来の「企業集団」や企業間関係をめぐっての日本特殊論の枠組を乗り越える有力な国際的視点を示唆したという点で注目すべきである。本稿が対象とする斗山、ハンソル、暁星、東国製鋼の4グループもまた例外ではない。すなわち、これらの「企業（財閥）」は、「企業グループ」のレベルで捉えられることが重要である。

III 「30大」企業集団の所有と組織構造

以下では、「30大企業集団」のうち、上述の4グループを取り上げてその所有と多角化の両側面から具体的に検討しよう。その際、所有と事業構造に対応する「中核企業」のあり方に焦点を合わせる事となる。

9) 下谷政弘『日本の系列と企業グループ』有斐閣、213ページ。

10) 同上、133ページ。

11) 同上、133ページ。

1 斗山グループ

斗山グループは、有名な「OBビール」などで韓国の食飲料市場を主導してきた企業グループであるが、本来、1896年設立の生地綿布の卸売専門業たる「朴承稷商店」を源流として今日に至る100年余の歴史を持つ。主力事業であるビール事業への進出は、1935年に麒麟ビールが朝鮮分工場として設立した昭和麒麟ビールを1952年に「敵産」として払い下げを受け、「東洋麦酒」を設立したことにはじまる。同グループは、97年4月時点で、資産総額6兆4470億ウォン、資本総額9139億ウォン、売上高総額3兆5002億ウォンで、傘下系列企業19社（うち上場企業5社）を擁する韓国第14位の企業集団である（第1表）。

(1) 事業と組織

その事業は、「生活・文化」4社、「技術・素材」7社、「情報・流通」8社という、3部門から成り立つ。「生活・文化」事業は、1960年代に「東洋麦酒」を基軸として清酒、焼酎、ウィスキーなどへの積極的な多角化と垂直的な事業展開で成長した主力事業部門である。他方、「技術・素材」と「情報・流通」事業部門は、「元来中核企業である東洋麦酒の社内組織を独立させたもの」¹²⁾である。たとえば、「工場は東山土建（現、斗山建設）が建て、斗山機械の加工機械を据え付け、農産（97年2月東洋麦酒に合併）からホップを仕入れ、斗山ガラスのビンに詰めて三和王冠で密封、あるいは斗山製缶のアルミ缶に詰め、OBベアーズが宣伝する」¹³⁾という、事業的な関連から生み出された。すなわち、「傘下企業のほとんどが斗山の必要に応じて設立されたものであり、傘下企業間の相互連関が密接な」¹⁴⁾企業グループである。97年末のOB麦酒の設備は、ビールを主力商品とする酒類部門3工場で75%、チキンフランチャイズを軸とする食品部門の5工場で25%を分け合い、グループ企業19社の中で資産31%、負債31%、資本11.6%の比重を占めており、純利益は765億ウォンでグ

12) 服部民夫、大道康則『韓国の企業 人と経営』日本経済新聞社、1985年、215ページ。

13) 同上、215ページ。

14) 同上、219ページ。

第1表 斗山グループの財務構造 (1997年末)

(単位: 百万ウォン・%)

	社 名	設立年	資産総計	負債総計	資本総計	債務保証	資本金	売上高	当期純利益	配当率	業 種
生活・文化	O B 麦 酒	1935	2,009,224	1,748,536	260,689	0	49,522	508,459	76,457	5	食 飲 料
	斗山シーグラム	80	125,899	79,984	45,915	0	9,000	76,826	1,087		食 飲 料
	斗 山 白 花*	45	227,786	195,283	32,503	5,168	15,000	108,373	1,001		食 飲 料
	斗 山 鏡 月	71	146,588	140,788	5,800	3,426	6,000	134,044	105		食 飲 料
技術・素材	斗 山 建 設*	60	1,266,250	1,053,738	212,512	59,607	73,230	989,452	2,530	1	綜 合 建 設
	斗 山 硝 子*	56	367,901	285,482	82,419	34,629	27,500	191,559	1,307		非 鉄 金 属
	斗 山 機 械*	67	275,614	274,873	741	847	30,500	194,401	2,067		組 立 金 属
	斗 山 電 子	74	219,443	162,017	57,426	30,321	8,000	214,809	5,478		電 気 電 子
	斗 山 製 缶	79	138,383	133,804	4,578	155	18,713	108,807	-14,865	6	非 鉄 金 属
	三 和 王 缶	65	115,771	62,990	52,781	0	8,303	52,907	1,008		出 版 ・ 印 刷
	斗山エンジニアリング	87	13,669	11,466	2,203	0	2,800	18,657	-1,168		出 版 ・ 印 刷
情報・流通	斗 山 商 事*	25	300,873	245,372	55,502	21,940	30,000	446,261	-4,640		貿 易
	斗 山 東 亜	45	300,911	293,999	6,912	20,000	6,112	188,846	724		出 版 ・ 印 刷
	オ リ コ ン	75	72,494	56,741	15,753	0	5,199	58,189	-3,428		広 告 代 行
	D. Y. R. K	89	9,285	8,729	556	0	650	3,224	-538		
	斗 山 情 報 通 信	94	19,473	25,343	-5,870	0	3,000	49,385	-8,706		電 気 電 子
	斗 山 企 業	77	57,176	58,547	-1,371	0	21,700	11,089	-423		レ ジ ャ ー
	斗 山 開 発	72	777,800	692,800	85,000	130,996	12,200	134,900	600		綜 合 建 設
	O B ベ ア ス	83	2,553	2,614	-61	0	1,000	10,025	-96		ス ポ ー ツ
合計19社			6,447,093	5,533,106	913,988	307,089	328,429	3,500,213	58,500		

注: *は上場企業。以下同じ。

出所: 『斗山グループ各社事業報告書』1997年12月31日決算。

グループ内の主収益基盤となっている。さらに、OB麦酒は、斗山建設をはじめとする10社に対して合計3070億ウォンの債務保証を行なう親企業でもある。要するに、斗山グループの事業構造は、「東洋麦酒」のビール事業を基盤としながら活発な多角化とその原材料供給・加工・販売などの関連事業を担う垂直的な事業展開、つまり「限定された範囲内での多角化」¹⁵⁾によって形成された「企業グループ」である。

斗山グループの会長は、創業者朴斗丙の次男でグループ会長3代目の朴容昨である。その最高意思決定機構には、「グループ運営委員会」と「社長団会議」がある。すなわち、「斗山グループは每期社長団会議を開いて実績を点検して以降の計画を建てる。また、会長・副会長・社長が参加するグループ運営委員会を上半期、下半期、年末に3回の会議を開いて大きな事業懸案を論議する」¹⁶⁾。しかし、重要懸案については、随時に朴兄弟の家族経営人と副会長および各社の社長との協議で決定される。そして、「グループ運営委員会」は、会長・副会長・社長をメンバーとして2・8・12月、「社長団会議」は、会長・副会長・社長をメンバーとして4・6・12月に開かれる。会長団と社長団の構成は、名誉会長（朴容昆）、グループ会長（朴容昨）、グループの副会長とOB麦酒の会長（朴容晟）、OB麦酒の副会長、斗山建設の副会長、斗山白花の副会長、斗山情報通信の副会長の8人をメンバーとする。「社長団会議」の場合、OB麦酒の社長、グループの企画調整室の室長を兼任する副会長（朴容晩）を始めとする傘下19社の社長・副社長と延江財団の理事長、斗山人材技術開発院の院長、斗山信協の理事長を兼任するOB麦酒の企画室長を含む23人である。斗山グループの意思決定の特徴は、「運営委員会」と「社長団会議」がメンバーを重複した形を取りながら行われるが、その際、OB麦酒が圧倒的な比重と影響をもっている。つまり「グループの核心社であるOBから数多くの人材を輩出し……関係社は意思決定の際、OBの意思を反映しなければならな

15) 同上、219ページ。

16) 中央日報社編『財界を動かす人々』1996年、250ページ。

い」¹⁷⁾。さらに、グループ会長と経営全般の補佐機構である企画調整室は、副社長クラスの室長、4チーム、職員32人規模である。同組織は、95年に傘下29社の統廃合による19社中心の「グループ組織の再編成」、96年に「大単位チーム制」および「能力中心の年俸制」の導入など、傘下企業に対するグループ次元での経営と管理を行なうコントロール・タワーの役割を果たしている。

(2) 所有と経営

斗山グループの所有構造は、朴容昆名誉会長を中心とする家族所有と、OB麦酒を軸とする法人所有から成り立っている（第2表）。まず、傘下19社に対する家族所有は、OB麦酒など傘下6社で所有株式の持分率は、合計持分率に対して5.8%、内部持分率に対して7.8%の比重である。しかも、注目すべきことは、OB麦酒に対するオーナーと家族所有が25.8%と高いことである。OB麦酒に対する所有の実態をより具体的にみると、最大株主とその特殊関係人による株式所有は、朴名誉会長を始めとする弟、息子、延江財団（4.5%）、斗山信協（6.7%）である。一方、筆頭株主は朴名誉会長7.8%、第二株主が斗山信協6.7%である。さらに、株主の分布は、法人32%、個人58%、外国人2%の構成である。

他方、法人所有の場合、被出資企業19社に対して傘下出資企業は9社である。法人間の平均持分率は、合計持分率に対し66.9%を占める反面、内部持分率に対しては90.7%を占めている。その内、斗山信協とOB信協は、傘下企業と従業員の共同出資による信用協同組合として、グループ内の安定株主としての役割を果たしている。法人所有の実態は、中核企業のOB麦酒を頂点とする一方的な株式所有と傘下企業間の循環的な相互持合いとなっている。つまり、グループメンバー18社に対するOB麦酒の所有は、内部持分率に対して36.5%、法人間持分率に対して40.3%の圧倒的な比重を占めていることがわかる。このように、斗山グループの所有構造は、中核企業への家族所有と中核企業を頂点とする一方的な法人所有および傘下企業間の循環的な相互出資という内容となって

17) 同上、244ページ。

第2表 斗山グループの株式所有造 (1997年末)

(単位: %)

出資企業 被出資企業	麦酒	建設	百花	機械	商社	ガラス	開発	東亜	オリ コム	その他	従業員組合		小計	文化 財団	オーサ ー家族	内部持分 合計	筆頭株主	第二株主	第三株主
											OB信協	斗山信協							
O B 麦 酒					0.3							6.7	7.0	4.5	25.8	37.3	朴 容 昆 (7.3)	斗山信協 (6.7)	朴 容 成 (4.9)
斗山シーグラム	12.3	11.3	22.2							50.0		3.0	98.8			98.8	シーグラム (34.4)	百 花 (22.2)	ジョセフシーグラム (15.6)
斗 山 白 花	7.7										6.3	28.6	42.6	4.4	1.7	48.7	麦 酒 (22.2)	斗山信協 (8.3)	OB 信協 (6.3)
斗 山 鏡 月	84.0				0.1								84.1			84.1	麦 酒 (84.0)		
斗 山 建 設	1.0					5.0					1.1	8.8	15.9	5.0	30.0	50.9	斗山信協 (8.7)	証市安定基金 (5.0)	商社信協 (3.1)
斗 山 硝 子	21.1			0.3								10.0	31.4	4.8	1.0	37.2	麦 酒 (21.1)	斗山信協 (21.1)	
斗 山 機 械	21.1											67.4	88.5			88.5	斗山信協 (67.4)		
斗 山 電 子	100.0												100.0			100.0	麦 酒 (100.0)		
斗 山 製 缶	59.5	14.3											73.8			73.8	麦 酒 (59.5)	建 設 (14.3)	
三 和 王 缶	22.9		1.0		4.1	6.1	1.5	1.4				5.1	42.1	0.2	8.0	50.3	麦 酒 (22.9)	東洋石板 (9.4)	斗山ガラス (6.1)
斗山エンジニア リング		50.0					50.0						100.0			100.0	建 設 (50.0)	開 発 (50.0)	
斗 山 商 事	9.1	21.2										5.2	35.5			35.5	建 設 (21.2)	麦 酒 (9.1)	斗山信協 (5.2)
斗 山 東 亜	5.7	83.6			2.1	1.4							92.8		5.0	97.8	建 設 (83.6)	麦 酒 (5.7)	商 社 (2.1)
オ リ コ ム	44.6	13.2			3.5	18.8							80.1			80.1	麦 酒 (44.6)	斗山ガラス (18.8)	建 設 (13.2)
D. Y. R. K									50.0				50.0			50.0	朴 容 満 (50.0)	シーグラム (50.0)	
斗山情報通信	20.0	15.0			35.0		20.0	10.0					100.0			100.0	商 事 (35.0)	麦 酒 (20.0)	開 発 (20.0)
斗 山 企 業		100.0											100.0			100.0	建 設 (100.0)		
斗 山 開 発	16.5	17.8			7.7								42.0	0.1	40.5	82.6	建 設 (17.8)	麦 酒 (16.5)	商 事 (7.7)
O B ベ ア ス	87.0												87.0			87.0	麦 酒 (87.0)		

出所:『斗山グループ各社事業報告書』1997年12月31日決算。

いる。

次に、朴氏家による経営参加の状況を検討してみよう。まず、朴名誉会長は、「グループ名誉会長」という非公式的な肩書きを持ってグループ経営を統括する。次男の朴容昨はグループ会長としてグループ全体の人事権を持ち、三男である朴容晟はグループ総括の副会長で中核企業OB麦酒の会長を兼任する。五男の朴容晩は、OB麦酒の副社長でグループ企画調整室の室長を兼任する。そして、グループ全体の意思決定は「朴グループ名誉会長を中心とする4兄弟の意見の折衷の形」¹⁸⁾で行われている。つまり、グループ中核企業であるOB麦酒に対する朴4兄弟による全面的な支配と、家族の合議ともいえるべき「グループ運営委員会」を通じてグループ経営全般を支配・統括する典型的な家族経営の実態を持つ。以上のように、斗山グループは、中核企業であるOB麦酒を頂点とする出資、債務保証、財務、会計、人事で一体化した「企業グループ」として捉えることができる。

2. ハンソルグループ

ハンソルグループは、1995年の第31位から96年には一躍第22位に上昇した企業集団である。同グループは、1991年に三星グループとの持分整理を押し進め、93年には三星グループとは法律的にも完全に分離・独立した企業集団となった。さらに、91年には総資産5000億ウォン、売上高3400億ウォン規模であったが、97年には資産総額8兆1897億ウォン、資本金総額5987億ウォン、売上高総額2兆8306億ウォンで、傘下企業21社（うち上場企業3社）を擁する第16位の企業集団へと飛躍的な成長を遂げてきた（第3表）。

(1) 事業と組織

ハンソルグループのオーナーである李仁熙は、三星グループの創業者である故李秉喆会長の長女である。ハンソルグループは、91年に三星グループの傘下にあったホテル新羅と高麗病院の持株を三星グループ傘下の全州製紙の株式と

18) 同上、247ページ。

第3表 ハンソルグループの財務構造 (1997年末)

(単位:百万ウォン・%)

社 名	設立年	資産総計	負債総計	資本総計	債務保証	資本金	売上高	当期純利益	配当率	業 種
ハンソル製紙*	1965	2,048,490	1,425,440	623,050	0	89,040	1,058,230	44,660	6	製 紙 業
ハンソルポレン	91	291,686	273,402	18,284	120,950	21,593	143,553	-16,305	-	木材製造販売
ハンソル化学*	80	163,319	89,123	74,196	43,156	21,674	105,601	6,542	10	化学製造業
ハンソル建設	76	191,104	157,692	33,412	31,300	30,000	217,897	2,079	-	建 設
ハンソル貿易	93	105,731	98,342	7,389	4,063	5,000	503,107	245	-	貿 易
ハンソル開発	92	215,023	192,486	22,537	57,859	23,200	-	-510	-	サ ー ビ ス
クラブ700	81	40,293	64,655	-24,362	0	9,915	7,648	-1,463	-	観光施設
ハンソル流通	83	45,335	35,414	9,921	0	7,500	96,241	1,588	-	倉 庫 業
ハンソル創業投資	90	801,712	53,400	27,312	11,050	25,000	8,250	1,584	-	創 業 投 資
ハンソルCSN	73	33,224	23,228	9,996	700	6,607	6,672	-28	-	倉 庫 業
ハンソル金庫	72	387,727	354,221	33,506	0	18,125	48,546	3,051	-	金 融 業
ハンソル総合金融	74	1,510,280	1,408,396	101,884	0	35,000	165,515	4,886	-	金 融 業
ハンソルファイナンス	95	578,209	573,117	5,092	0	5,000	32,308	63	-	金 融 業
ハンソルパテック	93	224,319	208,358	15,961	95,648	16,300	97,706	-1,949	-	製紙製造販売
(株)ハンソル	93	142,589	146,473	-3,884	87,283	13,883	148,041	-13,967	-	板紙製造販売
京 宝	91	767,000	955,000	-188,000	16,525	30,000	89,000	-155,000	-	保 管 業
オ ッ ソ リ	93	6,835	13,893	-7,058	3,413	2,500	9,559	-5,456	-	電子部品製造
ハンソル電子	66	194,436	149,297	45,139	25,275	26,348	62,226	-14,821	-	電 子 製 品
ハンソルPCS	96	208,572	7,236	201,336	47,651	200,000	-	1,335	-	電気通信機器
ハンソルテレゴン*	75	41,057	11,535	29,522	6,843	8,332	16,222	1,033	8	情 報 ・ 通 信
ハンソル興進	66	192,808	173,235	19,573	26,560	3,694	14,319	-7,400	-	貿 易
合計21社		8,189,749	6,413,943	1,054,806	578,276	598,711	2,830,641	-149,833		

出所:『ハンソル総合金融事業報告書』1997年12月31決算。

相互交換・売却することで、三星グループとの家産整理を進めることで系列分離を実現した。分離・独立した当初のハンソルグループは、製紙専門メーカーである全州製紙と病院・不動産管理のハンソル興進の2社だけの小規模グループであった。それが、97年末には中核企業であるハンソル製紙は、主力の全州工場のほかに長項、大田の2工場を持ち、新聞用紙51.2%、重質紙65.1%、印刷用紙29.3%、白板紙26.8%という圧倒的な占有率を誇る総合製紙メーカーとなっている。さらに、91年以来、同グループは製紙事業を基軸としながら事業的な関連を持つ情報通信、金融、建設、精密化学事業などへの多角化と垂直的な事業展開を行う一方、活発な会社新設とM&Aを押し進めて20社を数える傘下企業を擁することとなった。さらに、中核企業であるハンソル製紙は、ハンソルポーレムなどの傘下企業15社に対して資本総額の95.6%に当る合計5782億ウォンの債務保証を行ない、財務構造上の圧倒的な優位を誇っている。つまり、ハンソルグループの事業構造は、ハンソル製紙を頂点とする総合製紙業中心の企業グループを形成していることがわかる。

同グループの最高意思決定機構は、2ヶ月に1回開かれる李顧問を委員長とする「社長団会議」である。李顧問の不在の際には、ハンソル製紙の社長が委員長となって会議を主宰する。「社長団会議」のメンバーは、傘下18社の社長、副社長、常務、専務の肩書きを持つ代表理事とグループ会長および社長団会議の事務局長を含めた20人構成である。さらに、同グループには、総合企画室あるいは秘書室の代りに、96年に大企業集団の指定とともに設けられた社長団会議の「事務局」がある。同事務局の役割は、形式的にはグループ傘下企業の統制・調整よりも「社長団会議」の補佐が中心である。

(2) 所有と経営

ハンソルグループの所有構造は、李会長とその直系家族による家族所有と、中核企業であるハンソル製紙を基軸とする法人所有から成り立つ（第4表）。まず、傘下21社に対する家族所有は、ハンソル製紙をはじめとする8社に及び、その持分率は合計持分率に対して6.7%、内部持分率に対して14.3%を占める。

第4表 ハンソルグループの株式所有 (1997年末)

(単位：%)

出資企業 被出資企業	製紙	化学	テレ コン	開発	建設	興進	CSN	総合 金融	電子	パテック	その他	小計	オーナー 家族	内部持分 合計	筆頭株主	第二株主	第三株主
ハンソル製紙										3.2	4.2	7.4	11.7	19.1	李仁熙(6.1)	投資信託(5.5)	京宝(4.2)
ハンソルポレン	20.4				19.5							39.9	4.6	44.5	製紙(20.4)	建設(19.4)	趙東満(2.8)
ハンソル化学	13.3											13.3	1.0	14.3	従業員持株会 (15.7)	製紙(13.3)	
ハンソル建設	51.0	3.0										54.0		54.0	建設(51.0)		
ハンソル貿易	90.0											90.0		90.0	製紙(90.0)		
ハンソル開発	90.0	3.0										93.0	7.0	100.0	製紙(90.0)	化学(3.0)	趙東満(3.0)
グラブ700				45.7	35.0							80.7		80.7	開発(45.7)	建設(35.0)	
ハンソル流通	42.0	42.0										84.0	9.4	93.4	製紙(42.0)	化学(42.0)	趙東満(5.6)
ハンソル創業投資	39.2							8.0				47.2		47.2	製紙(39.2)	総合金融(8.0)	
ハンソルCSN			5.9									5.9		5.9			
ハンソル相互信用金庫		14.9				22.3				7.4		44.6	6.9	51.5	興進(22.3)	化学(14.9)	呉柄澤(8.7)
ハンソル総合金融	30.6											30.6		30.6	製紙(30.6)	京宝(4.5)	東一ゴム(3.0)
ハンソルファイナンス	40.0							10.0				50.0		50.0	製紙(40.0)	総合金融(10.0)	
ハンソルパテック												0	24.3	24.3	趙東吉(24.3)	長銀(22.8)	従業員持株会 (8.4)
(株)ハンソル	21.8	1.2					2.7					25.7		25.7	製紙(21.8)	CSN(2.7)	
京宝										25.7		25.7		25.7	呉石換(26.7)	パテック(25.7)	
オックスリ							25.0		69.0			94.0		94.0	電子(69.0)	CSN(25.0)	
ハンソル電子	14.0	6.8								3.5		24.3		24.3	製紙(14.0)	化学(6.1)	パテック(3.5)
ハンソルPCS	19.2		1.3					2.8		0.4		23.7		23.7	製紙(19.2)	デーコム(5.6)	総合金融(2.8)
ハンソルテレコン	0.3	9.1										9.4	4.9	14.3	化学(9.1)	趙東満(4.9)	
ハンソル興進										1.2	1.2	1.2	72.0	73.2	趙東赫(69.3)	李仁会(2.7)	

出所：「ハンソル総合金融事業報告書」1997年12月31日決算。

しかも、ハンソル製紙に対する家族所有は持分率11.8%と集中的な支配傾向を持つ。そして、中核企業であるハンソル製紙の株主をみると、筆頭株主とその特殊関係人である李顧問をはじめとする父と息子3人、ハンソル文化財団、そして傘下2社である。一方、筆頭株主は李仁熙6.1%、第二株主は投資信託5.5%である。さらに、所有者別の分布をみると、金融機関12%、その他の法人19%、個人37.2%、外国人16.2%の構成である。

他方、法人所有については、被出資企業21社に対して出資傘下企業は約10社である。法人間の相互持分率は、合計持分率に対し40.2%、内部持分率に対しては85.6%の圧倒的な比重を占める。しかし、法人所有の実態は、ハンソル製紙を頂点とする一方的な株式所有と傘下企業間の循環的な相互持合いの構造である。つまり、グループ傘下21社に対して、ハンソル製紙は、内部持分率では47.7%、法人間持分率では55.8%と高い比重を占めている。このように、ハンソルグループの所有構造は、中核企業への家族所有と中核企業自らを頂点とする循環的な相互持合いという重層的なものとなっている。

同グループの経営構造については、まず、李顧問は、「グループ顧問」という非公式的な肩書きを持ってグループ経営を統括するが、李顧問の息子3人がグループ経営に深く関わっている。すなわち、最高意思決定機構である「社長団会議」には、長男が興進、電子、開発の社長を兼任し、二男は製紙、三男はテレコンの副社長として参加している。さらに、三星グループからの分離・独立と活発なM&A展開によるグループ形成という経緯もあって多くの専門経営者が担い手として活躍している。つまり、「系列社の決裁欄には李顧問の署名欄もなく、各社の社長が決裁ラインの最後である」¹⁹⁾という専門経営人中心の経営が行われている。

3 晩星グループ

晩星グループの創業者である趙洪済は、三星グループの創業者李秉喆と同業

19) 同上。

の形で三星物産や第一砂糖、第一毛織を設立した人物である。したがって、同グループは三星グループと歴史的に「同根異性」の関係をもっている。趙洪済が、三星グループから暁星物産を受け取って独自に事業経営に乗り出すこととなったのは1962年のことであった。そして、朝鮮製粉の賃貸による製粉事業を背景として、63年に韓国タイヤと大田皮革を買収して事業拡張を本格化する。さらに、66年に東洋ナイロン、73年東洋ポリエステルと東洋染工の設立、75年に韓永工業（現、暁星重工業）の買収、76年に暁星物産の総合貿易商社指定、78年は大成木材の買収と、スズキとの提携によるオートバイ生産の暁星機械の設立、79年には暁星金属と暁星アルミニウムの買収、80年にはドイツのBASFとの合併による暁星バスフを設立することで、繊維事業を本業としながら機械、化学事業にもまたがる多角的な企業集団を形成することとなった²⁰⁾。97年4月時点で、資産総額5兆2866億ウォン、資本金総額2595億ウォン、売上高総額6兆2660億ウォン、傘下18社（うち上場企業2社）を擁する第17位の企業集団である（第5表）。

(1) 事業と組織

その事業構造は、66年の東洋ナイロン（現、暁星T&C）設立を契機としてナイロンの原料、原糸布、加工にいたる化学繊維の一貫体制を備えることとなった。その後、新企業の設立あるいは吸収・合併によって多数の傘下企業を収めることで、総合化学繊維を基軸とする企業グループを形成することとなった。中核企業である「暁星T&C」は、安陽と蔚山の2工場をかかえている。さらに、同社は、グループ傘下企業の中で資産35%、総負債36%、売上高21%という比重を占める一方、暁星物産など傘下企業8社に対して合計950億ウォンの債務保証を行い、資金・会計的な一体化を図っている。さらに、同社は、傘下企業との間で製品や原材料の取引関係、および債権・債務関係を持っている。

すなわち、暁星グループは、機械、化学、その他へも進出したものの、事業

20) 暁星T&C「東洋ナイロン30年史」1996年。

第5表 晩星グループの財務構造 (1997年末)

(単位: 百万ウォン・%)

社 名	設立年	資産総計	負債総計	資本総計	債務保証	資本金	売上高	当期純利益	配当率	業 種
晩 星 T & C*	1966	1,876,040	1,551,674	324,366	0	41,112	1,294,612	-3,910	3	化学繊維製造
晩 星 物 産*	57	1,047,737	930,119	117,618	43,150	48,205	3,156,006	-72,100		総合貿易
晩 星 生 活 産 業	73	845,753	719,333	126,420	0	3,200	500,034	3,530		繊維原料製造
晩 星 重 工 業	62	858,867	594,011	264,856	2,238	59,204	788,258	31,247	3	電気機械・電気変換装置
東 洋 染 工	73	29,604	16,488	13,116	6,198	800	11,377	-1,386		織物の染色・加工
晩 星 パ ス フ	80	275,330	239,269	36,062	0	27,000	223,164	-4,707		化学製品製造
晩星インフォメーションシステム	85	21,343	16,566	4,777	0	1,730	31,046	109		パソコン販売
晩 星 デ ー タ シ ス テ ム	86	23,257	21,628	1,628	1,000	1,000	43,853	17		システム開発・分析
韓国エンジニアリングプラスティック	87	95,869	65,874	29,995	178	11,000	59,488	5,812	30	化合物・化学製品製造
東 光 化 成	87	3,508	2,739	768	1,263	1,550	2,644	-675		プラスチック製造
晩 星 メ デ ィ ア	87	25,952	40,752	-14,801	981	17,800	4,101	-1,772		映像メディア関連事業
晩 星 情 報 通 信	94	1,989	5,221	-3,232	0	100	2,810	-1,244		S/W開発・製造販売
晩 星 フ ァ イ ナ ン ス	97	60,213	55,117	5,006	40,000	5,000	3,293	6		金 融 業
晩 星 ト ン ラ ン ス ワ ー ル ド	97	14,367	14,056	311	0	300	30,226	11		建 設 ・ 製 造
晩 星 ド ラ イ ビ ッ ト	87	23,445	20,769	2,676	0	1,250	21,985	558		建 設 ・ 製 造
晩 星 エ バ ラ	89	62,728	41,840	20,888	0	18,000	67,091	1,054	1.5	ポンプ・関係機器
晩 星 建 設	78	3,232	1,320	1,912	0	17,000	8,650	700		綜 合 建 設
晩 星 A B B	87	17,408	12,735	4,673	0	5,320	17,364	56		製 造 ・ サ ー ビ ス
合 計		5,286,642	4,349,511	937,039	95,008	259,571	6,266,002	-42,694		

出所:『晩星グループの各社事業報告書』1997年12月31日決算。

の中心はあくまで化学繊維の一貫生産を行う「暁星T&C」であり、同社を頂点とする複数の傘下企業との事業的な関連と資金貸付、債務保証、連結財務で会計的に一体化した「企業グループ」である。

他方、暁星グループの会長は、創業者趙洪済の長男である2代目の趙錫来である。趙会長は、「グループ会長」の肩書でグループ経営を統括する。また、同グループの最高意思決定機構は、趙会長が直接主宰する「社長団会議」である。同会議は、「暁星T&C」社長のほか傘下企業17社の社長をメンバーとして毎月第1週に定例的に開かれる。そこでは、「新規事業、主要戦略などのグループの重要事案を論議・決定するのはもちろん、系列社の最高責任者が政界・財界・官界の情報を交換」²¹⁾する。会議の形は、「総合企画室の総括役員が案件を報告し、参加した系列社の社長が意見を出すことで、最終的には趙会長が結論を下ろす形」²²⁾で行われる。同グループの会長団と社長団は、グループ会長(趙錫来)、グループ顧問、物産顧問、「暁星T&C」会長の4人の「会長団」と、「社長団」は「暁星T&C」社長を始めとする17社の社長あるいは代表理事をメンバーとする専門経営者である。一方、同グループ会長と「社長団会議」の補佐機構である企画調整室は、社長クラスの室長、7チーム、職員40人規模で、傘下企業に対するコントロール・タワーの役割を果たしている。

(2) 所有と経営

暁星グループの所有構造は、趙錫来会長を中心とする家族所有と、中核企業である「暁星T&C」を軸とする法人所有から成立つ(第6表)。傘下18社に対する家族所有は、「暁星T&C」に対する24.3%をはじめとして4社に及び、その所有株式の持分率は、合計持分率に対して5.6%、内部持分率に対して9.6%である。しかも、「暁星T&C」への家族所有は24.3%という高い比率となっている。「暁星T&C」の株式所有をより具体的にみると、最大株主とその特殊関係人による株式所有は、趙錫来会長を始めとする子、妻、暁星物産

21) 同上。

22) 同上、281ページ。

第6表 暁星グループの株式所有 (1997年末)

(単位: %)

被出資企業	出資企業	T&C	物産	重工業	小計	オーナー 家族	合計	筆頭株主	第二株主	第三株主
暁星T & C			1.4		1.4	24.3	25.7	趙石来(12.6)	趙現準(5.9)	
暁星物産						12.0	12.0	証券預託院(85.4)	趙石来(11.6)	
暁星生活産業		37.5			37.5		37.5	キャピタルワルド(50.0)	暁星TC(37.5)	
暁星重工業		31.4	4.0		35.4	24.2	59.6	暁星TC(31.4)	趙石来(22.6)	
東羊染工		36.3	22.5		58.8	41.0	99.8	趙現準(41.0)	暁星TC(36.3)	
暁星パスフ		50.0			50.0		50.0	暁星TC(50.0)	BASF AG(50.0)	
暁星インフォメーションシステム		50.0			50.0		50.0	暁星TC(50.0)	米国HDS(50.0)	
暁星データシステム		65.0		20.0	85.0		85.0	暁星TC(65.0)	暁星重工業(20.0)	日立製作所(15.0)
韓国エンジニアリングプラスティック		50.0			50.0		50.0	暁星TC(50.0)	三菱化学(40.0)	三菱商事(10.0)
東光化成		60.0			60.0		60.0	暁星TC(60.0)		
暁星メディア		50.0			50.0		50.0	暁星TC(50.0)		
暁星情報通信		100.0			100.0		100.0	暁星TC(100.0)		
暁星ファイナンス		20.0	20.0		40.0		40.0	暁星TC(20.0)	暁星物産(20.0)	
暁星トランスワールド			99.9		99.9		99.9	暁星物産(99.9)		
暁星ドライビット				60.0	60.0		60.0	暁星重工業(60.0)	H A S(40.0)	
暁星エバラ				67.0	67.0		67.0	暁星重工業(67.0)	荏原製作所(28.0)	
暁星建設				50.6	50.6		50.6	暁星重工業(50.6)		
暁星A B B				50.0	50.0		50.0	暁星重工業(50.0)		

出所:『暁星グループ各社事業報告書』1997年12月31決算。

(2.1%)、役員10人が関わり、28%を所有する。一方、筆頭株主は趙錫来12.6%、第二株主は趙現準5.9%、第三の株主は趙現門2.9%で、同社の株主分布は証券会社26%、個人47%、外国人17%の構成である。

他方、法人所有については、被出資企業18社に対して出資傘下企業は3社である。法人間の所有持分率は、合計持分率に対し52.5%を占める反面、内部持分率に対しては90.2%という圧倒的な比重を占める。しかし、法人所有の実態は、「暁星T&C」を頂点とする一方的な株式所有と、暁星重工業による補完的なものとなっている。つまり、グループ傘下17社に対して「暁星T&C」は、内部持分率52.5%、法人間持分率58.2%の比率を占める。要するに、斗山グループの所有構造は、中核企業への集中的な家族所有と、中核企業である「暁星T&C」自らが頂点とする所有構造となっている。

暁星グループの経営については、73年の創業者の家産分割原則にもとづき現グループ会長を含め3兄弟がグループ経営に参加することで、兄弟による分割経営を行ってきた。しかし、1993年に韓国タイヤ（次男）、大田皮革（3男）、暁星機械、暁星金属が分離・独立して兄弟間の分家経営体制に移行することとなった。同グループでは、グループ会長以外に家族による直接的な経営参加は見当たらない。

要するに、暁星グループは、オーナーと家族が中核企業である「暁星T&C」を支配し、また「暁星T&C」自らが傘下企業の頂点に立ち、事業的な関連とともに出資、債務保証、人事で一体化した「企業グループ」である。

4 東国製鋼グループ

東国製鋼グループは、1949年に釘と鉄線を製造する朝鮮船材を設立し、54年には韓国特殊製鋼を引受けて、中核企業である「東国製鋼」を設立することとなった。それ以来、72年には韓国鉄鋼、86年には連合鉄鋼を引受けることで電気炉を中心とする製鉄・製鋼専門の企業グループを形成している。97年4月時点での同グループは、「針から船舶まで」という経営方針を掲げ、総資産12兆

5387億ウォン、資本金総額3409億ウォン、売上高18兆1822億ウォンで、傘下18社（うち上場企業9社）を擁する第18位の企業集団である（第7表）。

(1) 事業と組織

その事業構造は、東国製鋼と韓国鉄鋼を合わせて国内鉄筋生産の40%を占めており、また連合鉄鋼、釜山スチール、朝鮮線材などグループ内の製鉄鉄鋼業の売上高比重が、金融業を除くと売上高総額の約80%を占めている。貿易、荷役・運送、金融サービス事業へも進出しているが、これらは製鉄・鉄鋼事業を補完する事業部門である。他方、中核企業である東国製鋼は、製鉄・製鋼・圧延・鋼線製造と金属精錬および特殊鋼製造を営業目的とし、浦項、釜山、仁川の三ヶ所に製鋼所を持って各種鋼材の生産を行う。同社は鉄筋20%、鋼板30%、型钢25%という韓国一の公営企業である浦項製鉄に続く国内市場占有率を持つ。また、連合鉄鋼は、自動車、家電メーカを主要な需要先として冷鉛鋼板、亜鉛鋼板、鋼管を生産・販売しており、東部製鋼（東部グループの中核企業）に続く第3位のメーカーとして国内市場の12%を占める。

中核企業である東国製鋼は、グループ総資産の17%、総資本金の34%、売上高の27%（貿易専門の（株）東国の売上高を除いて）、純利益の58%という比重を占めている。さらに、韓国鉄鋼などの傘下企業8社に対して資本金の約2倍に当る合計6180億ウォンの債務保証を行い、財務上の圧倒的な優位性を持つ。つまり、東国製鋼グループは、東国製鋼を頂点とする一つの「企業グループ」を形成している。

他方、同グループの最高意思決定機構は、グループ2代目会長である張相泰会長を中心とする非定期的な「社長団会議」である。同会議のメンバーは、傘下18社の社長、副社長、専務の肩書きを持つ代表理事とグループ会長および東国製鋼の各製鋼所の所長3人が参加する体制である。さらに、同グループの経営補完機構として「グループ企画調整室」があり、1部4チームの11人規模である。同調整室は、形式的には「会長に報告する程度の役割のみ担当し、業務調整などの積極的な役割を果たしていない」といわれている。さらに「張会長

第7表 東国製鋼グループの財務構造 (1997年末)

(単位:百万ウォン・%)

社 名	設立年	資産総計	負債総計	資本総計	債務保証	資本金	売上高	当期純利益	配当率	業 種
東 国 製 鋼*	1954	2,119,321	1,740,634	458,687	0	117,000	1,110,970	47,414	12	第一金属
韓 国 鉄 鋼*	57	564,936	384,666	180,270	71,770	60,000	570,938	-9,816	6	第一金属
連 合 鉄 鋼*	62	955,927	608,380	347,547	0	9,500	670,637	-9,902	30	第一金属
釜山スチール*	71	76,826	70,614	6,212	0	5,000	99,908	-9,666	13	第一金属
朝 鮮 線 材*	49	56,335	56,953	-618	0	3,000	53,891	-3,996	5	組立・金属
東 国 産 業	67	231,410	216,934	14,476	32,505	14,110	281,479	3,429		貿易・建設
国 際 通 運*	67	52,370	39,096	13,274	9,600	3,500	76,917	2,262	20	荷役・運送
天 陽 航 運	56	22,998	20,215	2,783	4,400	1,200	38,193	-78		荷役・運送
国際総合機械	68	322,038	301,859	20,179	280,212	27,000	251,030	1,606		農機械製造
釜 山 ガ ス	75	8,260	7,469	791	0	50	12,902	-181	11	ガス製造
中央総合金融*	72	3,169,957	2,925,773	244,184	0	51,000	347,205	17,167	6.5	短期金融
新中央金庫*	72	267,448	240,689	26,759	0	15,000	34,891	1,920		短期金融
(株)東 国	80	4,511,177	4,034,114	477,063	127,368	20,000	14,050,799	34,613		貿 易
D. K. Int'l	80	79,036	69,668	9,367	90,573	2,400	469,529	6,967		貿 易
東 和 産 業	91	8,380	5,956	2,424	1,655	5,000	10,649	239		屑鉄加工
倉 原	74	50,655	25,638	25,017	0	3,296	63,584	137		煉瓦製造
釜 山 住 公*	67	37,303	25,371	11,932	0	3,600	33,235	-179	0	自動車部品
世 和 通 運	72	4,390	5,717	-1,327	0	300	5,463	-354		荷役・運送
合計:18社		12,538,767	10,779,746	1,839,020	618,083	340,956	18,182,220	81,582		

出所:『東国製鋼事業報告書』1997年12月31日決算。

も事業の方向と大型投資を決定し、決済も行なっていない」²³⁾ことで、社員の採用や人事などを含む傘下企業の経営と管理は、各社の自律経営に任せる経営体制となっている。

(2) 所有と経営

東国製鋼グループの所有構造は、張会長を中心とする家族所有と、東国製鋼を軸とする法人所有から成り立つ（第8表）。傘下18社に対する家族所有は、東国製鋼を始めとする6社に及び、その所有株式の持分率は、合計持分率に対して13.8%、内部持分率に対して20.9%を占める。しかも、東国製鋼に対する家族所有は持分率27.3%となっている。また、東国製鋼の最大株主とその特殊関係人による株主は、李会長を始めとする弟、妻、息子、傘下2社、役員6である。一方、筆頭株主は張会長11.1%、第二株主は弟の張相敦6.6%である。さらに、同社の株主分布は、法人21%、個人46%、外国人19%の構成となっている。

他方、法人所有については、被出資企業18社に対して出資傘下企業は約7社である。法人間の所有持分率は、合計持分率に対し50.1%を占める反面、内部持分率に対しては78.6%という比重である。しかし、法人所有の実態は、東国製鋼を頂点とする一方的な株式所有と傘下企業間の循環的な相互持合いとなっている。すなわち、中核企業である東国製鋼は、グループ傘下18社に対して内部持分率38.9%、法人間持分率49.5%の圧倒的な比率を占めている。このように、東国製鋼グループの所有構造は、中核企業への集中的な家族所有と、中核企業を頂点とする傘下企業の支配となっている。

東国製鋼グループの経営については、まず、グループ会長は、先代会長の3男で「グループ会長」という非公式的な肩書きを持ってグループ経営を統括する。そして、5男は東国産業の会長、6男は東国製鋼と韓国鉄鋼の社長を兼任する創業2世代、長男の息子が朝鮮線材の社長、張会長の長男が企画調整室の室長、張会長の義弟が監査、先代会長兄の息子が倉原の社長を担う創業3代目

23) 同上、292ページ。

第8表 東国製鋼グループの株式所有 (1997年末)

(単位: %)

出資企業 被出資企業	東国 鉄鋼	韓国 鉄鋼	釜山 スチール	東国 産業	中央 綜合金	倉原	天陽 航運	その他	小計	文化 財団	オーナー 家族	内部持分 合計	筆頭株主	第二株主	第三株主
東 国 製 鋼				0.4					0.4		27.3	27.7	張 相 泰(11.1)	張 相 敦(6.6)	張 相 健(4.3)
韓 国 鉄 鋼	48.1								48.1			48.1	東国製鋼(48.1)		
連 合 鉄 鋼	19.5	9.0	2.0	3.0	9.3	3.0	0.1	7.8	45.9			45.9	韓 鉄 絃(21.5)	東国製鋼(19.5)	金 順 子(12.2)
釜山スチール					5.0				5.0	3.9	30.0	38.9	張 相 敦(22.4)	張 世 漢(6.1)	中央綜合金(5.0)
朝 鮮 線 材				23.5		16.6			40.1		12.0	52.1	東国製鋼(23.5)	倉 原(16.6)	証市安定基金 (4.6)
東 国 産 業		26.3				8.5		0.3	34.8		40.8	75.6	張 相 泰(14.1)	張 相 健(12.9)	張 相 敦(13.8)
国 際 通 運	15.0	11.0	3.0		3.0		15.0	12.0	47.0			47.0	東国製鋼(15.0)	天洋航運(15.0)	韓国鉄鋼(11.0)
天 陽 航 運				45.0	10.0				55.0			55.0	東国産業(45.0)		
国際綜合機械	100.0								100.0			100.0	東国製鋼(100.0)		
釜 山 ガ ス		29.5	29.5	31.0	10.0				100.0			100.0	東国産業(31.0)		
中央綜合金融	17.3	1.5		3.2		6.0		0.3	28.0			28.0	東国製鋼(17.3)	倉 原(6.0)	証市安定基金 (4.6)
新中央金庫					96.1				96.1			96.1	中央綜合金(96.1)		
(株)東 国	100								100			100.0	東国製鋼(100.0)		
D. K. Int'l	73.3								73.3			73.3	東国製鋼(73.3)		
同 和 産 業	74.5								74.5			74.5	東国製鋼(74.5)		
倉 原									0		100.0	100.0	張相泰外(76.8)	張 相 健(23.3)	
釜 山 住 公									0		31.4	31.4	張 相 泰(1.7)	金 淑 子(1.7)	
世 和 通 運		3.0	3.7				45.0	3.3	55.0			55.0	天洋航運(45.0)		

出所: 1997年末, 各社事業報告書から作成。

である。つまり、東国製鋼グループは、創業者の2代・3代目にまたがる家族と同族による幅広い家族経営を行っている。とりわけ、東国製鋼の専門経営陣の場合、「東国製鋼の理事は他の系列社の専務」²⁴⁾といわれ、同社役員の権限も強く、傘下企業の経営者もほとんど東国製鋼からの出身である。つまり、東国製鋼グループは、中核企業である東国製鋼を中心として出資、債務保証、財務、会計、人事で一体化した「企業グループ」であることがわかる。

IV 「企業グループ」の構造

1 事業と組織

以上で見てきたように、これら4グループは、一つの産業体系の枠内で形成された「企業グループ」、すなわち一つの中核企業を頂点として複数の傘下企業を有機的に編成した経営体制となっている。そこで、中核企業を軸とするその具体的な実態を検討してみよう（第9表）。

斗山グループは、中核企業であるOB麦酒を中心として傘下19社から成り立つ。OB麦酒の資産総額2兆92億ウォン、資本金総額495億ウォンは、グループ傘下19社の資産総計の31%、資本金総額の15%を占める。さらに、OB麦酒総資産の51%を占める固定資産のうち、70%が傘下企業の株式をはじめとする投資に向けられている。また、ハンソルグループは、中核企業であるハンソル製紙を中心として傘下21社から成り立つ。ハンソル製紙の資産総額2兆4007億ウォン、資本金総額1061億ウォンは、グループ傘下21社の資産総計の25%、資本金総額の15%を占める。さらに、ハンソル製紙の総資産69%を占める固定資産のうち、74%が傘下企業の株式をはじめとする投資に向けられている。さらに、暁星グループは、中核企業である暁星T&Cを中心として傘下18社から成り立つ。この中核企業である暁星T&Cの資産総額1兆8760億ウォン、資本金総額411億ウォンは、グループ傘下18社の資産総計の35%、資本金総額の16%を占める。さらに、暁星T&Cの総資産64%を占める固定資産のうち、80%が

24) 同上、296ページ。

第9表 中核企業の財務構造 (単位:百万ウォン・%)

区 分	グループ名 中核企業名	斗山 OB 麦酒	ハンソル ハンソル製紙	暁星 暁星 TC	東国製鋼 東国製鋼
資 産	流動資産	当座資産 890,284 在庫資産 86,078 小 計 976,362	493,481 244,318 737,799	468,589 213,830 682,419	537,192 119,006 656,198
	固定資産	投資資産 293,931 有形資産 722,687 無形資産 12,303 移延資産 3,942 小 計 1,032,863	374,666 1,233,693 2,468 52,085 1,662,912	138,138 960,096 701 94,684 1,193,619	225,083 1,197,104 67 120,869 1,543,123
合 計		2,009,225	2,400,711	1,876,038	2,199,321
資 本 と 負 債	負債	流動負債 1,413,482 固定負債 335,054 小 計 1,748,536	723,529 1,064,263 1,787,792	889,046 662,627 1,551,673	1,045,968 694,666 1,740,634
	資本	資 本 金 49,522 資本余剰金 165,085 利益余剰金 57,909 資本調整 -11,828 小 計 260,688	106,180 373,023 131,575 2,141 612,919	41,111 227,737 50,294 5,221 324,363	117,000 200,197 235,039 -93,549 458,687
配 当 率		5	6	3	12
固 定 資 産 比 率		51	69	64	70
投資資産/固定資産比率		70	74	80	78

出所: 1997年12月31日決算, 各社事業報告書から作成。

傘下企業の株式をはじめとする投資資産に向けられている。最後に、東国製鋼グループは、東国製鋼を中心として傘下18社から成り立つ。この東国製鋼の資産総額2兆1193億ウォン、資本金総額117億ウォンは、グループ傘下18社の資産総計の17%、資本金総額の34%を占める。さらに、東国製鋼の総資産70%を占める固定資産のうち78%が傘下企業の株式をはじめとする投資に向けられている。

以上のように、4グループの中核企業とは、まず、資産、資本金、売上高、

純利益などにおいてもっとも大きな比重を占める企業である。第2には、中核企業は、グループの中で事業的関連の頂点に立ち、傘下企業とは親子関係という企業間関係を持っている。第3には、中核企業は、傘下企業に対して債務保証、不動産担保の提供、中間財・完成品の長期供給契約を結んでおり、グループ内事業、技術、金融をめぐる経済的な一体性をもって、一つの事業統合体である「企業グループ」を形成している。4 グループの事業構造は、以上のように、一つの産業体系の枠内で中核企業とその「本業」との有機的な関連性をもつ多数の傘下企業を擁するものであることがわかる。

他方、これらのグループ内の意思決定機構として「社長団会議」がある。「社長団会議」は、グループ会長を中心として中核企業とその傘下企業の社長が参加して経営情報の交換、経営業績の報告・評価、中長期経営戦略など、グループの経営全般に関わる意思決定を行っている。しかし、同機構は、「最高意思決定機構とはいえ、実際にはその限界がはっきりする。それは、財閥総帥1人の支配力が非常に強く、その意思がグループ内の大小事に大きな影響を及ぼす」²⁵⁾ からである。すなわち、集団的な意思決定機構として形を備えながらも最終的な意思決定はオーナーであるグループ会長に属しており、傘下企業の経営における総帥の意思を代弁・伝播する代理機構的な性格が強いものとなっている。

また、4 グループの経営統括機構として「総合企画室」がある。同機構は、国内外の産業・経済動向および経営情報の収集、新規事業計画の立案、中長期戦略計画の樹立など、グループ会長による傘下企業の統制を補完する役割を果し、総合調整室、グループ企画室、会長室など様々な名称を掲げる非公式機構である。それは、「総帥の親衛隊のような組織である。これらは全てのことを総帥の目でみて、その考えを代わりに実行する役割」²⁶⁾ を果たしている。さら

25) 姜明憲『財閥と韓国経済』ナナム出版、1996年、153ページ。

26) ソウル経済新聞社産業部編『財閥—その実相と虚像・実体を剥ぐ』韓国文庫、1995年、166ページ。

に、「総帥の絶対的な信頼と強靱な権限、能力を認められた構成等で財閥の心臓であり、頭脳組織として評価されている」²⁷⁾。したがって、「グループ会長が系列社を自ら取り揃えなくても系列業態別の経営状態と役員らの動向などを手相を見るように把握していることは、企調室を〈杖〉として管理するから」²⁸⁾である。さらに、これらの組織は、共通的に総帥を側近で補佐し、グループ社の業務を企画、調整、監査することが主な任務であり、その室長は、オーナーの身内が担うことで総帥と密接な関係を形成している。一方、こうした組織が設けられた背景には、規模の拡大と業種の多様化によって総帥1人の経営判断では傘下企業経営の限界が生じたからでもある。

また、これら組織がもつ多様な機能のうち、傘下企業を対象とする経営統制の主な手段は、法的な裏付けのない監査機能である。各グループ内の監査機構は、「各系列社の内部非理の摘発と総帥の経営権確保を目的とする」²⁹⁾。つまり、各傘下企業の内部に監査チームを設けさせる一方、グループ総括の監査機構を運営しているが、それらは普通「企調室」内に設けられている。たとえば、暁星グループの場合には「経営監査チーム」6人、東国製鋼グループは「会長室監査チーム」3人規模の監査機構を運営している。監査には定期監査と非定期特別監査、また業務監査と会計監査があり、監査チーム自体の判断とグループ総帥の指示によって行われ、会長への直報体制の形をとっている³⁰⁾。つまり、特別監査は、傘下企業に対しての総帥による経営権の確保とグループ統括力を強める主な機能・手段となっている。

これらの「社長団会議」と「企調室」は、法的根拠が与えられてない非公式機構である。それらは、法律の枠外にある各グループの任意機構であり、「グループ会長」という総帥の肩書も同様である。商法上の企業の最高経営者は代表理事だけである。

27) 姜明憲、前掲書、152ページ。

28) 同上。

29) ソウル経済新聞社産業部編、前掲書、182ページ。

30) 同上、186ページ。

2 所有と経営

4グループの所有と経営構造は、家族・同族による直接所有と、中核企業を軸とする相互循環的な法人所有から成り立つ。まず、家族・同族による所有は、グループ形成の歴史と関わって多様な形となっている。たとえば、斗山グループの場合、中核企業「OB麦酒」への朴会長を中心とする家族・同族の25.8%所有と、朴氏家4兄弟の家族会議ともいうべき「運営委員会」による典型的な家族・同族経営が行われている。ハンソルグループは、中核企業「ハンソル製紙」への筆頭株主の李顧問を中心とする家族・同族の11.7%という持分率と、息子3人による典型的な家族経営となっている。同グループは、三星グループから分離独立したこと、およびM&Aによる急成長という経緯もあって多数の専門経営者を担い手とする。暁星グループは、中核企業「暁星T&C」への筆頭株主の趙会長と直系家族による24.3%所有によって支配が行われている。しかし、73年の家産分離もあって会長以外には家族による経営参加は少なく、実際の経営は主に専門経営者を担い手としている。東国製鋼グループは、中核企業「東国製鋼」への筆頭株主である張会長を中心とする家族・同族の27.7%の持分率にもとづき、創業2・3世代の家族・同族の幅広い経営参加による典型的な家族・同族経営の実態となっている。

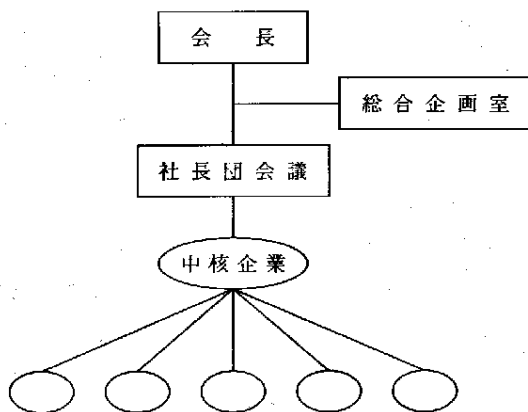
要するに、これら4グループの所有と経営構造は、家族・同族による中核企業の所有と傘下企業間の循環的な法人所有という内容となっている。言い換えれば、家族・同族による中核企業の「直接所有」と中核企業による傘下企業の「間接所有」という重層的なものである。一方、その経営構造は、それぞれの形成史によって、多様な実態を示している。

3 「企業グループ」の構造

以上、4グループについて検討してきたが、これら4グループを含む上位4大以下の企業集団とは、以下のような構造を持つものとして要約できよう。

まず、それらの所有構造は、流動的な状態にあるが、相当の家族所有とそれを

第1図 「企業グループ」の構造



補完する法人所有という状況にある。すなわち、家族・同族による一つの中核企業の集中的な所有と、その中核企業（事業持株会社）による傘下企業の所有、および傘下企業間の循環的な相互株式持合いという構造である。

第2に、それらは、単一の事業部門を基盤とする一個の産業体系の枠内で形成された企業集団、いわゆる「企業グループ」となっている。つまり、それらの組織構造は、中核企業の「本業」から多角化した事業部門、および「本業」を垂直的に補完・支援する役割を担う「傘下系列企業」との有機的な、すなわち親子型関係の企業結合体として捉えることができる。

第3に、それらの経営機構と統括は、グループ次元の最高意思決定機構としての「社長団会議」とオーナーの支配意思にもとづく「総合企画室」によって行われている。

以上、4大以下の企業集団は、第1図に示したように、「企業グループ」として把握することができる。つまり、4大以下の企業集団の構造は、オーナーと家族・同族によって支配される一つの中核企業を頂点として一つの産業体系の枠内で形成された企業集団、すなわち中核企業の下に数多くの傘下会社を有機的に編成した一個の「企業グループ」として捉えることができるのである。

これらの「企業グループ」は、30大企業集団のうち、上位4大の「企業集団」³¹⁾と比べて、著しく異なった構造となっていることがわかる。

(付記) 本稿は、文部省科学研究費補助金による研究成果の一部である。

31) 拙稿、前掲論文参照。